

MỘT SỐ MÔ HÌNH ĐIỂM VỀ CẢI TIẾN NĂNG SUẤT VÀ CHẤT LƯỢNG TẠI DOANH NGHIỆP

Sau 3 năm triển khai thực hiện, Chương trình quốc gia “Nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng hóa của doanh nghiệp Việt Nam đến năm 2020” đã đạt được nhiều kết quả tích cực. Riêng Dự án Thúc đẩy hoạt động năng suất và chất lượng đã xây dựng được nhiều mô hình điểm thành công tại các doanh nghiệp, được doanh nghiệp đánh giá cao. Dưới đây xin giới thiệu 5 mô hình điểm tiêu biểu của Dự án - Những tín hiệu cho thấy sự chuyển biến tích cực trong hoạt động năng suất và chất lượng ở nước ta.

Văn phòng khu vực miền Bắc - Vietnam Airline

Nâng cao hiệu quả hoạt động và chất lượng dịch vụ luôn là mục tiêu và phương châm hành động của Văn phòng khu vực miền Bắc - Vietnam Airline (VPKVMB). Là một đơn vị thuộc Tổng công ty Hàng không Việt Nam, có mức tăng trưởng bình quân 15%, với hơn 350 cán bộ, nhân viên, VPKVMB đại diện và điều phối các hoạt động trong lĩnh vực vận chuyển hành khách, hành lý, hàng hóa và bưu kiện tại khu vực miền Bắc của Hãng hàng không Việt Nam.

Để nâng cao hơn nữa hiệu quả hoạt động nhằm đáp ứng tốt nhất dịch vụ cho khách hàng, VPKVMB đã chủ động thực hiện các dự án cải tiến năng suất và chất lượng (áp dụng Lean Six Sigma) tại đơn vị mình. Sau 1 năm triển khai thực hiện (năm 2012), dự án đã tạo ra những kết quả bất ngờ ở các khâu: báo cáo nội bộ, thời gian phục vụ khách hàng... Cụ thể như sau:

- Hoạt động báo cáo nội bộ đã được cải tiến, thời gian đúng hạn của báo cáo được ghi nhận là 98%; số lượng báo cáo giảm 50% do đã cải tiến được nội dung và

yêu cầu thông tin, tổng thời gian thực hiện báo cáo giảm.

- Nâng cao chất lượng phục vụ tại phòng vé số 1 và 2: trước khi thực hiện dự án, khách hàng phải chờ khá lâu, có những người phải chờ tới 30 phút, chất lượng dịch vụ chưa đồng đều. Sau khi thực hiện dự án, đã không còn tình trạng khách phải chờ 30 phút; tỷ lệ khách được phục vụ trong vòng 4 phút tăng từ 70 lên 80%, trong vòng 17 phút tăng từ 67 lên 80%.

- Phòng thương mại hàng hóa đã giảm tỷ lệ sai lỗi trong quá trình xuất AWB (các hóa đơn tính phí) từ 1,44 xuống còn 0,8%; tăng sự chính xác và đầy đủ thông tin khi xuất AWB; giảm thời gian xuất AWB từ 21 phút xuống trung bình 4 phút, tiết kiệm được gần 46 triệu đồng/năm.

- 96,5% cuộc gọi nghe lại ghi âm có đầy đủ các tiêu thức về chăm sóc khách hàng - Customer care (trước đây là 88%); kịp thời phát hiện được các lỗi dịch vụ chăm sóc khách hàng và lỗi chuyên môn để khắc phục ngay, tránh ảnh hưởng đến khách hàng cũng như hỗ trợ kịp thời tình trạng nhân viên lúng túng khi trao đổi với khách hàng.

Bệnh viện Việt - Pháp

Bệnh viện Việt - Pháp là bệnh viện quốc tế đầu tiên tại Hà Nội áp dụng các công cụ cải tiến năng suất và chất lượng là Lean Six Sigma. Sau 8 tháng thực hiện (từ tháng 1.2012 đến 8.2012), kết quả đạt được tại Bệnh viện Việt - Pháp như sau:

- Đối với dự án cải tiến quá trình thực hiện xét nghiệm, đạt được mục tiêu là 95,9% trả kết quả xét nghiệm đối với bệnh nhân khám sức khỏe trong vòng 360 phút; 95,3% đối với bệnh nhân khám ngoại trú thông thường trong vòng 240 phút. Giảm số lượng các bước trong quá trình xét nghiệm từ 58 xuống còn 48 bước, giúp rút ngắn thời gian xét nghiệm, giảm lãng phí và sai sót. Đưa năng lực quá trình từ 1,02 lên 2,25 Sigma, đem lại sự hài lòng cho cả bệnh nhân (khách hàng bên ngoài) và đội ngũ y bác sỹ (khách hàng nội bộ). Cũng từ kết quả của dự án, bệnh nhân có thể tự tra kết quả xét nghiệm qua mạng mà không cần tới bệnh viện, đồng thời được sự hỗ trợ và tư vấn online hoặc qua điện thoại của bác sỹ - điều đặc biệt có ý nghĩa đối với các bệnh nhân là người nước ngoài hoặc ở các tỉnh xa điều kiện đi lại khó khăn.



Đại diện Lãnh đạo Bệnh viện Việt - Pháp nhận Giải thưởng

- Đối với việc giảm thiểu thời gian nhập viện của bệnh nhân cấp cứu, đạt được mục tiêu là 93% bệnh nhân hoàn thành thủ tục và được nhập viện trong vòng 160 phút; giảm 9 bước thực hiện (từ 98 xuống 89 bước); nâng năng lực quá trình từ mức 0,35 lên 2,5 Sigma.

- Đối với quá trình kiểm tra sức khỏe tổng quát cá nhân, đạt được mục tiêu là 90% khách hàng nhận được kết quả khám bệnh dưới 16h, trong đó 50% khách hàng nhận được kết quả khám bệnh dưới 8h. Giảm 26 bước thực hiện (từ 89 xuống 63 bước); nâng năng lực quá trình từ mức 0,5 lên 1,7 Sigma.

Ghi nhận và đánh giá cao nỗ lực cải tiến chất lượng của Bệnh viện Việt - Pháp, tháng 9.2012 tại Hội nghị quản lý bệnh viện châu Á lần thứ 11 tổ chức tại Hà Nội với sự tham gia của 363 hồ sơ đề cử cho 89 bệnh viện ở 12 quốc gia, trong đó có 35 hồ sơ được chọn vào chung khảo, Bệnh viện Việt - Pháp đã vinh dự nhận giải Nhì ở hạng mục bệnh viện cải tiến chất lượng dịch vụ tốt nhất.

Công ty cổ phần may Nam Hà

Công ty cổ phần may Nam Hà là doanh nghiệp nổi tiếng trong ngành dệt may cả nước. Đây là một trong những công ty được đánh giá là rất thành công trong việc áp dụng các công cụ cải tiến năng suất và chất lượng do Lãnh đạo Công ty là những người thực sự cầu thị đối với hoạt động này. Vì vậy, sau thời gian áp dụng các công cụ như Lean Six Sigma, KPIs, Công ty cổ phần may Nam Hà đã đạt được rất nhiều kết quả tích cực thông qua 5 dự án, cụ thể là:

- Dự án cải tiến số 1 “Cải tiến thời gian và chất lượng của quá trình kiểm tra”: năng suất kiểm tra vải tăng từ 7,6 m/phút lên 10,14 m/phút. Với mục tiêu 10 m/phút, mức Sigma của công đoạn kiểm tra vải tăng từ 0,24 lên 1,52.

Trước khi áp dụng Lean, trung bình tồn bán thành phẩm dở dang vào cuối ngày là 10 cuộn vải, tức là công nhân thường xuyên phải làm thêm giờ để đáp ứng được kế hoạch, nhưng sau khi áp dụng, với số lượng lao động không đổi, công việc dở dang cuối ngày = 0, công nhân không cần làm thêm giờ mà vẫn đảm bảo được kế hoạch.

- Dự án cải tiến số 2 “Rút ngắn thời gian làm mẫu”: giảm thời gian làm mẫu từ 44 giờ/mã hàng xuống 32 giờ/mã hàng với số lượng cán bộ nhân viên không thay đổi. Với mục tiêu 37 giờ/mã hàng, mức Sigma được nâng lên từ 0,92 lên 2,97.

- Dự án cải tiến số 3 “Giảm thời gian cắt bán thành phẩm”: thời gian cắt bán thành phẩm trước đây là 320 phút/bàn cắt, giờ đây là 226 phút/bàn cắt, với số lao động giảm 2 người toàn thời gian và 8 người bán thời gian. Với mục tiêu 266 phút/bàn cắt thì mức Sigma

đã nâng từ 0 lên 1,78, quá trình đã ổn định hơn.

- Dự án cải tiến số 4 và 5 “Nâng cao năng suất lao động”: năng suất lao động tại phân xưởng may tăng từ 20 đến 30%, lỗi trong công đoạn giảm từ 10% xuống 5%, số lao động và thiết bị không thay đổi. Lỗi thành phẩm dưới 2%. Bán thành phẩm tồn dở dang cuối ngày đã được kiểm soát; trước đây tồn khoảng 1.000 chi tiết thì thời điểm sau cải tiến còn tồn khoảng 670 chi tiết (tương đương với 1 ngày sản xuất theo kế hoạch).

Theo đánh giá của chính Lãnh đạo Công ty, sau một thời gian thực hiện, các hoạt động cải tiến năng suất và chất lượng đã đem lại kết quả tốt, đặc biệt, ý thức và kỹ năng của người công nhân được nâng cao thông qua sự hỗ trợ của các tiêu chuẩn hóa bằng hình ảnh, Lãnh đạo Công ty đã quyết định cắt bỏ công đoạn nghiệm thu sản phẩm cuối dây chuyền (đây được coi là công đoạn không đem lại giá trị gia tăng cho sản phẩm). Như vậy, mỗi tổ sản xuất có thể giảm được 1 người, với 28 tổ sản xuất, giảm được 28 người, chuyển vào công đoạn may, tăng cường cho sản xuất.

Công ty cổ phần sản xuất thương mại Đức - Việt

Qua 10 tháng (từ tháng 2.2012 đến 12.2012) triển khai dự án cải tiến năng suất và chất lượng theo phương pháp quản lý tinh gọn - Lean tại Công ty đã đem lại một số các kết quả sau: tăng cường khả năng làm việc theo nhóm (thảo luận, triển khai công việc); nâng cao kỹ năng, tìm hiểu phân tích quá trình; xây dựng phương pháp thu thập và thống kê dữ liệu cho từng thành viên; chủ động đưa ra các ý tưởng, cải tiến; mạnh dạn triển khai các ý tưởng; ổn định



Hội thảo sản xuất tinh gọn tại Công ty Đức - Việt

dây chuyền, tăng đầu ra cho công đoạn sau; hạn chế nhầm, lẫn sản phẩm cho công đoạn sau (in, đóng gói); tăng lượng hàng in chế độ offset và chuyển kịp thời hàng sang công đoạn tiếp theo; phát huy được năng lực của từng cá nhân tổ đóng gói OEM, đáp ứng tốt hơn về thời gian giao hàng cho khách hàng.

Một số kết quả cải tiến cụ thể được tính toán như sau: hiệu suất dây chuyền nhân bản tăng từ 78,09 lên 86,7% sau 2 tháng áp dụng, giảm được chi phí 27,3 triệu đồng/năm; hệ thống phản xạ đèn UV: giảm công suất đèn UV từ 2 kW về 1 kW, tiết kiệm được tiền điện và tuổi thọ bóng đèn theo tính toán là 7,9 triệu đồng/năm. Hiệu suất dây chuyền in offset tăng từ 47 lên 70%; hiệu suất tổ đóng gói OEM đã tăng từ 45 lên 87% (vượt mục tiêu 68,7%); sản lượng bình quân chung của nhân viên tổ đóng gói tăng từ 3.252 sản phẩm/8h lên 5.957 sản phẩm/8h.

Công ty cổ phần ứng dụng công nghệ và CNC Việt Nam

Công ty cổ phần ứng dụng công nghệ và CNC Việt Nam đã

thực hiện 3 dự án nhằm cải tiến năng suất và chất lượng, cụ thể:

Dự án cải tiến số 1: tăng tỷ lệ dự án thiết kế đúng tiến độ. Kết quả đạt được sau 3 tháng áp dụng (từ tháng 4 đến 6.2013): thời gian dự án đúng tiến độ cam kết với khách hàng tăng từ 31 lên 75% tại thiết kế cơ, lợi ích tài chính đem lại là 150,6 triệu đồng.

Dự án cải tiến số 2: tăng tỷ lệ đơn hàng hoàn thành đúng tiến độ. Kết quả đạt được sau 3 tháng áp dụng: dự án đúng tiến độ tăng từ 22 lên 80% tại lắp ráp cơ và tăng từ 11 lên 60% tại lắp ráp điện, lợi ích tài chính đem lại gần 40 triệu đồng.

Dự án cải tiến số 3: giảm tỷ lệ tồn kho vật tư kho chung so với tổng tồn kho từ 60% xuống 40%, lợi ích tài chính giảm lượng tồn kho tính ở thời điểm tháng 8.2013 là 370 triệu đồng.

Từ một số kết quả đạt được tại các mô hình điểm, có thể rút ra một số nhận xét sau:

Thứ nhất, để các dự án áp dụng đạt hiệu quả cao nhất, vai trò của người đứng đầu doanh nghiệp là

rất quan trọng, nếu không muốn nói là then chốt. Các mô hình điểm trên đây đều đã khẳng định điều này. Hy vọng rằng, đây là kinh nghiệm quý báu đối với các doanh nghiệp khác khi áp dụng các công cụ cải tiến năng suất và chất lượng vào hoạt động sản xuất kinh doanh. Sự quyết tâm của người đứng đầu doanh nghiệp chính là cam kết thành công cho việc thực hiện các cải tiến trong doanh nghiệp.

Thứ hai, thành công của các mô hình điểm đã tạo ra sự khác biệt (toàn diện từ năng suất, chất lượng, lợi ích kinh tế đến ý thức làm việc của người lao động...) nên bước đầu nâng cao nhận thức và tạo niềm tin cho doanh nghiệp khi tham gia Dự án. Đây là tổng kết rất có ý nghĩa đối với đội ngũ những người làm công tác cải tiến năng suất và chất lượng. Đó không chỉ là thành công về số lượng mà thành công lớn nhất chính là đã thay đổi được tư duy của một bộ phận doanh nghiệp khi tham gia Dự án và mong rằng sự lan tỏa này sẽ ngày càng lớn hơn.

Thứ ba, các công cụ cải tiến năng suất và chất lượng tại doanh nghiệp hiện nay chủ yếu là Lean Six Sigma, đây không phải là hạn chế nhưng với mong muốn đa dạng hóa hơn nữa các công cụ cải tiến năng suất và chất lượng, trong thời gian tới Trung tâm Năng suất Việt Nam sẽ chủ động đẩy mạnh hơn nữa công tác tuyên truyền để giới thiệu các công cụ cải tiến khác đến với doanh nghiệp. Về phía doanh nghiệp cũng cần chủ động tìm hiểu để có thể áp dụng nhiều hơn các công cụ cải tiến, tạo ra những đột phá mới cho doanh nghiệp của mình ■

HH